

In deze bijdrage geeft Erin Lap, HayGroup, commentaar op het artikel: *Het onverkleerde succes van competentie-management*.

Wetenschappelijke verklaring minder interessant voor praktijk

Erin Lap

Kampermann, Kluijtmans en Semeijn verwonderen zich in hun artikel over het succes van competentie-management, omdat dat wetenschappelijk niet te verklaren is. De positieve geluiden uit de praktijk sporen niet met de resultaten van onderzoek.

De drie auteurs schetsen de tegenstelling tussen het enthousiasme uit de praktijk met de teleurstellende onderzoeksresultaten en stellen dat er te weinig onderzoek is om de werkelijke effecten betrouwbaar aan te geven. Vervolgens trachten ze vanuit theoretische en conceptuele bedenkingen antwoord te geven op de vraag of het concept wel gehandhaafd kan blijven. In wezen pleiten de auteurs voor een herziening, heroriëntatie op competentie-management door – thans kennelijk tevreden – gebruikers.

Maar goed, vanuit het principe ‘het kan altijd beter’ is het interessant te kijken welke lessen getrokken kunnen worden uit de ervaringen van tevreden organisaties. Per slot is het competentiedenken ontstaan vanuit het streven vast te stellen waarom bepaalde personen meer succes hebben zijn dan anderen. Voor wie ‘opgevoed’ is met competentiedenken wekt de vraagstelling van dit artikel de verwachting dat de auteurs vanuit de successen

en unieke aspecten van de aanpak in bepaalde organisaties tot een analyse proberen te komen van hetgeen hieraan ten grondslag ligt.

De auteurs starten in hun artikel met een uiteenzetting over de twee hoofdstromen in competentiedenken, de individuele competenties versus de organisatiecompetenties. Het gegeven dat deze tweedeling wordt aangehaald, wekt de indruk dat eventuele successen naar school of stroming worden aangegeven. Helaas is dat niet het geval, de auteurs merken op dat in de praktijk drie moeilijk met elkaar te verbinden dimensies gecombineerd worden, dit weliswaar naar tevredenheid van gebruikers.

Ook wij zien in de praktijk dat opdrachtgevers niet zozeer bezig zijn met de theoretische achtergrond van competenties, dat de aanleiding om te kiezen voor competenties en voor competentie-management meer praktisch van aard is: er is een issue, er moet iets verbeterd worden. Zo kiezen sommige organisaties voor competenties omdat er bijvoorbeeld vraagtekens zijn over de kwaliteit van de top van de organisatie. Soms hebben organisaties een probleem met de effectiviteit van selectie voor bepaalde functies. En soms ook willen organisaties hun talentmanagementsystemen

verbeteren, of meer duidelijkheid krijgen over wat belangrijk is in een bepaalde functie en de kwaliteit van de gesprekken hierop aanpassen. Nu lijkt me dat het beoordelen van al dan niet positieve effecten afhankelijk is van het doel dat men voor ogen had.

In het artikel stellen de auteurs dat beschrijvend onderzoek uitwijst dat er positieve resultaten worden bereikt, maar dat het op basis van de beschikbare studies niet mogelijk is de als positief ervaren effecten hard te maken, laat staan ze toe te schrijven aan competentie-management.

Zonder die conclusie te willen tegenspreken, wil ik er wel graag een kanttekening bij maken. Er worden dus resultaten bereikt, soms zeer specifiek en concreet weer te geven. Zo houdt een aantal van onze klanten bijvoorbeeld bij of er een relatie is tussen performance en assessment van of beoordeling op de relevante competenties (met andere woorden: zijn degenen die sterker zijn in de relevante competenties meer succesvol). Ze kijken naar het verschil in succes tussen mensen die op basis van een competentie-assessment zijn aangenomen versus degenen die op andere gronden zijn benoemd. Ze ontwikkelen trainings- en opleidingsprogramma's om de relevante competenties te versterken en ze volgen de effecten hiervan. En ja: ze volgen ook de tevredenheid van de managers en medewerkers die met de competenties werken. Is er iets mis met de tevredenheid van de gebruikers als maatstaf? Zolang de ondervraagden niet slechts de 'eigenaren', dat wil zeggen de pleitbezorgers of functioneel verantwoordelijken of door gegeven instemming gecommitteerden zijn, maar ook andere betrokkenen, lijkt dit een uitermate relevante graadmeter.

Dus, terug naar de vraag: waar is het positieve effect aan toe te schrijven? Is dat toe te schrijven aan de competenties, aan de implementatie, aan de systemen, aan de toegenomen aandacht voor medewerkers? Hoe belangrijk

is het om de causale keten exact te doorzien? Inderdaad zal het wetenschappelijk gezien bijna onmogelijk zijn bepaalde veranderingen in performance of tevredenheid van betrokkenen alleen en volledig toe te schrijven aan competenties of aan de implementatie of aan competentie-management. En inderdaad geldt voor de meeste van de bedrijven waar wij mee werken dat het vaststellen van competenties en het invoeren van competentie-management meestal plaatsvindt in een bredere context. Veelal is het een onderdeel van of een fase in een breder programma. Zo is soms een strategische heroriëntatie aanleiding om competenties vast te stellen, soms is het een onderdeel van een aanpassing van HR-systemen; in onze ervaring altijd gecombineerd met toelichtingen en trainingen. Ook geldt in onze ervaring dat zowel het vaststellen van competenties en de implementatie in het algemeen intensief contact met en betrokkenheid van het management betekent. Maar hoe belangrijk is nu de vraag waar het effect precies aan toe te schrijven is? Is niet de vraag belangrijker te achterhalen wat bedrijven doen die tevreden zijn over competentie-management, en wat ze zo tevreden maakt? En de verworven kennis dan te benutten voor verbeteringen?

In dit commentaar ga ik voorbij aan de theoretische bedenkingen. Theoretisch zijn ze herkenbaar, in de praktijk zoals wij die meemaken zijn organisaties, zeker het management, zich veelal goed bewust van mogelijke valkuilen. In onze ervaring is het in het algemeen juist het management dat vraagt om oplossingen, die pragmatisch en hanteerbaar zijn. Wel zien we dat zij, meer dan de auteurs van dit artikel, accent leggen op de zakelijke dimensie van competentie-management: op wat de organisatie nodig heeft, op wat zij moet toevoegen aan de performance en het werkklimaat. Onze opdrachtgevers zoeken naar competenties die weergeven wat nodig is om succesvol te zijn en naar effectieve maar simpele toepassingen.

Fundamenteel onderzoek lijkt me voor gebruikers inderdaad niet nodig, ik ken ook weinig topmanagers die zich laten overtuigen door onderzoeksgegevens op dit gebied. Leren van de successen uit de praktijk lijkt waardevoller, het kritische tegenwicht komt van de bedrijfsleiding die al dan niet investeert in competentie management. Meer dan door onderzoeksresultaten zullen zij zich laten overtuigen door voorbeelden van wat het kan toevoegen aan de bedrijfsresultaten, wat het elders heeft opgeleverd en hoe ze hun voordeel kunnen doen met die ervaringen.

Ik kan me geheel vinden in de conclusie dat het verder sleutelen aan het competentiebegrip of het uiteenrafelen van beschrijvingen niet de eerste prioriteit heeft. Zonder afbreuk te willen doen aan het belang van goede formuleringen of aan goeddoordachte processen voor toepassing, kan gesteld worden dat verbetering van effecten zelden toe te schrijven is aan het aanscherpen van de competenties of aan het sleutelen aan het systeem als zodanig.

Verbetering kan juist bereikt worden door aandacht voor de toepassing: hoe competenties vast te stellen, wie op welke manier te betrekken, wanneer en waarom aanpassen, hoe de relevante competenties te ontwikkelen, hoe houd je het 'levend'?

In onze ervaring zijn organisaties meer geïnteresseerd in de vraag 'wat werkt' dan in een wetenschappelijk verantwoorde verklaring waarom het werkt.

Eventueel vervolgonderzoek zou zich mijns inziens dus inderdaad moeten richten op wat werkt, minder op bezwaren en op theoretische bedenkingen: wat is de lering die getrokken kan worden uit geboekte successen? Inmiddels is wel duidelijk dat competentie management resultaten oplevert. Laten we ons richten op de vraag wanneer of onder welke omstandigheden goede of zelfs betere resultaten worden bereikt.

Mw. drs. H.H.M. Lap is senior consultant Leadership & Talent bij Hay Group.